



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

RELATÓRIO PROFISSIONAL PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM  
GESTÃO PÚBLICA

Marco Alexandre Robalo Guerra

*Aluno n.º 20090349*

Orientador: Professor Doutor Álvaro Lopes  
Dias

**Lisboa**

**2013**

## **Agradecimentos**

O presente relatório, não poderia ter sido concluído da melhor maneira, sem o apoio de algumas pessoas que, gostaria de destacar, neste momento tão importante na minha vida pessoal, profissional e académica. Em primeiro lugar queria agradecer à minha super mãe, Maria Clara de Jesus Robalo, ao meu grande amigo Valter Jorge Mesquita Borges, ao meu querido pai José Manuel Gomes Guerra, aos meus colegas de trabalho e à turma do Mestrado em Gestão Pública.

Agradeço, ao meu orientador, Professor Álvaro Lopes Dias, pela sua sabedoria e disponibilidade e capacidade de orientação que me permitiu alcançar um trabalho de qualidade.

Finalmente, a todas as pessoas que me acompanharam neste percurso académico, a todos o meu, muito obrigado.

## Resumo

O presente Relatório, tem como objetivo, apresentar o meu percurso académico e profissional.

Destaca-se, em sede académica, os conceitos de Controlo de Gestão, as suas definições e seus modelos BSC e EFQM, o conceito de Gestão de Equipas e os seus condicionamentos e uma breve explicação sobre POCP.

Os aspetos relevantes do meu Curriculum Vitae, serão abordados de acordo com os conceitos anteriormente mencionados.

Para a concretização do objetivo proposto, o método de pesquisa deste trabalho baseou-se em várias fontes, a destacar livros e experiência profissional.

Utilizou-se como objeto do método de recolha de dados de artigos científicos.

**Palavras Chave:** Controlo de Gestão, Gestão de Equipas e Plano Oficial de Contabilidade Pública, Balanced Scorecard, European Foundation for Quality Management

## **Abstract**

The aim of this report is to present an analysis of my academic and professional life path and personal growth.

Stands out in thirst academic concepts of management control, their definitions and their BSC and EFQM models, the concept of management teams and their conditioning and a brief explanation of POCP.

Relevant aspects of my Curriculum Vitae will be addressed in accordance with the concepts mentioned above.

To achieve the proposed objective, the method of this research work was based on several sources, highlight, books and professional experience.

Was used as the subject of the method of data collection of scientific articles.

**Keywords:** Control Management, Management Teams and the Official Plan of Public Accounting, Balanced Scorecard, European Foundation for Quality Management

## **Abreviaturas**

BSC – Balanced Scorecard

EFQM – European Foundation for Quality Management

POCP – Plano Oficial de Contabilidade Pública

SFA – Serviços e Fundos Autónomos

## Índice Geral

Agradecimentos .....	2
Resumo .....	3
Abstract .....	4
Abreviaturas .....	5
1. Introdução .....	7
2. Controlo de Gestão .....	8
2.1 – Definição – Controlo de Gestão .....	8
2.2 – BSC – “Balanced Scorecard” .....	8
2.3 – EFQM – “European Foundation for Quality Management” .....	11
3. Gestão de Equipas .....	15
3.1 – Definição Equipa .....	15
3.2 – Fatores críticos de sucesso na gestão dos recursos humanos.....	16
4. Plano Oficial de Contabilidade Pública .....	19
4.1 – Definição POCP .....	19
4.2 – Barreiras à aplicação.....	22
5. Curriculum Vitae .....	23
6. Bibliografia .....	27

## **1. Introdução**

O objetivo do presente relatório é apresentar uma análise académica e profissional do meu percurso de vida e de crescimento pessoal.

Destaca-se, em sede académica os conceitos de Controlo de Gestão, as suas definições e seus modelos BSC e EFQM, o conceito de Gestão de Equipas e os seus condicionamentos e uma breve explicação sobre POCP, e de seguida os aspetos funcionais mais relevantes do meu Curriculum Vitae de acordo com os conceitos anteriormente abordados.

Para a concretização do objetivo proposto, o método de pesquisa deste trabalho baseou-se em várias fontes a destacar livros e experiência profissional.

Utilizou-se como objeto do método de recolha de dados de artigos científicos.

## 2. Controlo de Gestão

### 2.1 – Definição – Controlo de Gestão

O **controlo de gestão** é um sistema que produz informação para avaliar o desempenho de uma organização nas suas diversas vertentes: humana, financeira, operacional e comercial. Também visa assegurar a execução da estratégia através da comparação de resultados com objetivos estratégicos. O controlo de gestão atua sobre o comportamento humano no sentido de o orientar para o alcance dos resultados. Os sistemas de controlo de gestão utilizam diversas técnicas sendo uma das mais importantes o Balanced Scorecard. De acordo com esta ferramenta, os objetivos estratégicos são organizados em quatro perspetivas (financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento) e traduzidos em ações. O Balanced Scorecard, utiliza de forma equilibrada indicadores avançados (leading) que influenciam os indicadores de resultados (lagging). Outra técnica usada pelo controlo de gestão é o benchmarking.

Através do benchmarking, as empresas comparam-se com as melhores do seu sector. As metas são definidas tendo em vista a posição competitiva da empresa no mercado. Por exemplo, a empresa pode definir como objetivo estratégico ser líder em custos. Para avaliar se atinge este objetivo, terá de comparar os seus resultados com indicadores do seu sector.

### 2.2 – BSC – “Balanced Scorecard”

Foi no início da década de 90 que Kaplan e Norton, motivados pela necessidade de encontrar novas formas de avaliar as estratégias, iniciaram os estudos e pesquisas que dariam origem à conceção do “*Balanced Scorecard*” (Kaplan & Norton, 1997).

O “*Balanced Scorecard*”, foi criado em 1992, com o intuito de desenvolver os sistemas de medição do desempenho no setor privado. No início de 1996, ano em que Kaplan e Norton, publicaram o primeiro livro sobre o modelo, apresentaram as



primeiras tentativas da sua adaptação às organizações sem fins lucrativos e ao setor público.

A explicitação da estratégia inerente à metodologia “*Balanced Scorecard*”, tem em atenção, segundo Caldeira, Jorge (2009), o equilíbrio entre:

- O curto e o longo prazo;
- A componente financeira e a não financeira;
- As áreas internas e externas à organização;
- Os indicadores de ação e os de resultados.

As perspetivas do **BSC** estão interligadas, nenhuma pode ser vista de forma independente e a ordem é relevante. Mostram os resultados e o desempenho em toda a organização. As perspetivas do business no futuro determinam os objetivos estratégicos, os indicadores estratégicos a utilizar, as metas, os projetos estratégicos e os seus responsáveis.

Os **objetivos estratégicos** são fins desejados e mensuráveis. A determinação de objetivos estratégicos e a sua articulação mediante relações de causa-efeito permite-nos explicar a história da estratégica e compreende-la.

Os **indicadores estratégicos** servem para medir e avaliar o cumprimento dos objetivos estratégicos ao longo do tempo.

As **metas** são valores objetivos que se pretendem obter para os indicadores num determinado tempo.

A atribuição da **responsabilidade** pelos diversos elementos do BSC a elementos da organização é da maior importância, podem ser de linha estratégica, de um objetivo, de um indicador (responde pelas metas do indicador), de informação (assegura a atualidade dos dados do indicador) ou de um projeto estratégico.

O **BSC** é um modelo objetivo que requiere a utilização sistemática de medidas objetivas de performance, foi criado para as empresas mas pode ser ajustado com êxito ao sector público<sup>1</sup>.

### ***As diferenças do BSC no sector privado e no sector público***

O **BSC** não funciona como um ajustamento imediato a toda a organização, alguns autores sugerem a sua aplicação em zonas seleccionadas que tenham alguns fatores favoráveis para que este investimento organizacional tenha maior probabilidade de êxito, exemplificando:

1. Existência de uma missão ou estratégia para o departamento ou organização onde vai ser implementado;
2. Apoio continuado dos grupos de interesse, designadamente empregados, clientes, gestão de topo, legisladores, fundadores e entidades de tutela do departamento em causa;
3. Necessidade absoluta do BSC para os objetivos de controlo;
4. Apoio da parte dos utilizadores ou da gestão nos níveis mais baixos;
5. Vontade de avaliar a performance em determinada área;
6. Disponibilidade de dados no departamento;
7. Recursos financeiros e humanos suficientes e motivação.

A aplicação da metodologia **BSC**, assenta numa visão organizativa dinâmica com preocupações relativamente aos **recursos financeiros**, aos **clientes**, aos **processos** e à **capacidade de aprender e crescer**.

---

<sup>1</sup> Leia Paul R. Niven – Balanced Scorecard step by step for Government and Nonprofit Agencies

Se o **BSC** for introduzido com método num conjunto significativo de serviços públicos pode constituir um fator poderoso de mudança em direção ao aumento da satisfação dos clientes sem obrigar ao aumento de fluxos financeiros.

Contudo, se o **BSC** não for aplicado corretamente, pode ser mais uma iniciativa promissora e cheia de expectativas, redundando num mero exercício à volta de um conjunto de indicadores pontuais desgarrados em centenas de organizações interligadas por sólidos meios de comunicação, mas incapazes de aproveitar essa vantagem.

### 2.3– EFQM – “European Foundation for Quality Management”

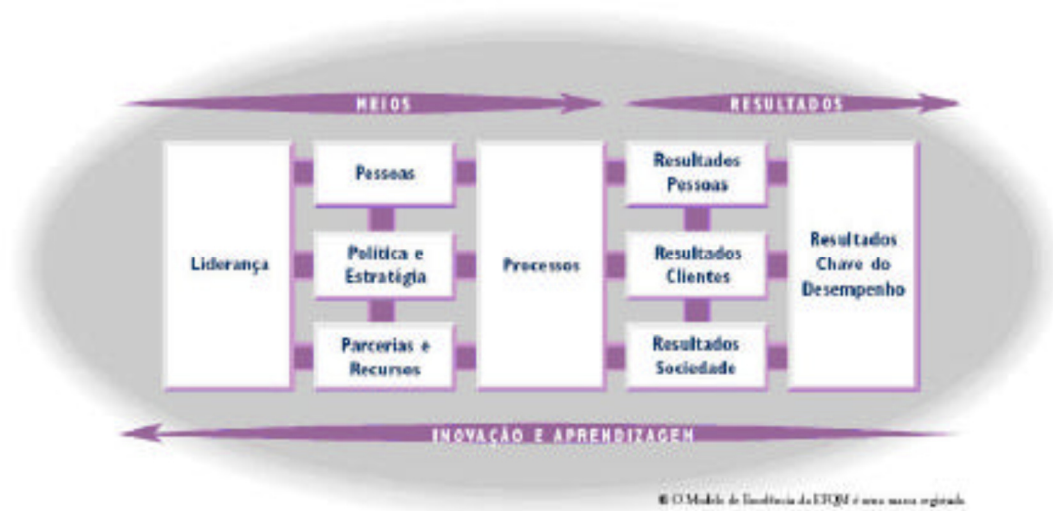
A **European Foundation for Quality Management (EFQM)** é uma associação sem fins lucrativos fundada em 1988 por 14 empresas líderes a nível europeu, com a missão de ser a força conducente à excelência sustentável na Europa e com uma visão de um mundo no qual as organizações europeias são excelentes.

Foi em 1991 que esta associação desenvolveu o Modelo de Excelência da **EFQM**, como uma ferramenta preliminar para a avaliação e melhoria das organizações, possibilitando o alcançar de vantagens competitivas sustentáveis.

O Modelo **EFQM** é uma ferramenta baseada em nove critérios. Cinco são critérios de Meios e abrangem as atividades e os esforços das organizações, o que fazem e como o fazem. Os restantes quatro são critérios de Resultados e abrangem os resultados das organizações e o que estas alcançam.

Existe uma relação entre estes dois critérios: os Resultados são causados pelos Meios e os Meios são melhorados utilizando o *feedback* dos Resultados. O Modelo reconhece a existência de várias abordagens (Meios) para alcançar a Excelência sustentável em todos os aspetos do desempenho (Resultados).

Como se pode observar na figura (1), o Modelo de Excelência **EFQM** baseia-se na seguinte premissa: Resultados excelentes no que se refere ao Desempenho, Clientes, Pessoas e Sociedade são alcançados através da Liderança na Condução da Política Estratégica, a qual é transferida através das Pessoas, das Parcerias e Recursos, e dos Processos.



Fonte: Modelo de Excelência EFQM – (1)

As setas de inovação e de aprendizagem que percorrem o Modelo evidenciam a sua natureza dinâmica. Ilustram o modo como a melhoria dos Meios conduz a melhores Resultados. No ciclo de aprendizagem subjacente ao Modelo está implícito o *benchmarking* de práticas organizacionais mundiais e por isso, a autoavaliação baseada no Modelo possui potencial para produzir um panorama e uma referência corporativa abrangentes e valiosos.

Este Modelo é baseado nos Conceitos Fundamentais da Excelência (apresentados na figura 2), que a **EFQM** descreve pormenorizadamente “Os Conceitos Fundamentais da Excelência” (2). Para que uma organização possa maximizar os benefícios da adoção do Modelo de Excelência EFQM necessita, a priori, de interiorizar estes conceitos:

- Orientação para os Resultados: Excelência é alcançar resultados que encantam todos os *stakeholders* da organização.
- Focalização no Cliente: Excelência é criar valor sustentável para o cliente.
- Liderança e Constância de Propósitos: Excelência é liderança visionária e inspiradora, indissociada de uma constância de propósitos.

- **Gestão por Processos e por Factos:** Excelência é gerir a organização através de um conjunto de sistemas, processos e factos interdependentes e interrelacionados.
- **Desenvolvimento e Envolvimento de Pessoas:** Excelência é maximizar a contribuição dos colaboradores através do seu desenvolvimento e envolvimento.
- **Aprendizagem, Inovação e Melhoria Contínuas:** Excelência é desafiar o status quo e efetuar a mudança, utilizando a aprendizagem para desencadear a inovação e oportunidades de melhoria.
- **Desenvolvimento de Parcerias:** excelência é desenvolver e manter parcerias com valor acrescentado.
- **Responsabilidade Social Corporativa:** Excelência é exceder o enquadramento legal mínimo no qual a organização opera e empreender esforços para compreender e responder às expectativas dos *stakeholders* na sociedade.



Fonte: Os conceitos Fundamentais da Excelência E.F.Q.M. (2)

## **A autoavaliação segundo o Modelo de Excelência EFQM**

A **EFQM** (1) define a autoavaliação como uma revisão regular, sistemática e abrangente das atividades e dos resultados de uma organização, realizada com base no Modelo de Excelência EFQM. O processo de autoavaliação permite discernir claramente os seus pontos fortes e as áreas onde podem ser feitas melhorias, culminando em ações de melhoria planeadas, cujo progresso é posteriormente monitorizado.

Refere-se também que o processo de autoavaliação deve estar articulado com outros processos de desenvolvimento da estratégia e de planeamento do negócio.

Como se desprende desta definição, a autoavaliação implica que a realização deste exercício de comparação com um Modelo de Excelência deve abarcar todo o conjunto de resultados obtidos na organização, mas também deve abarcar a organização e a sua gestão como principais condutores dos resultados atuais e futuros. Para poder avaliar de maneira continuada o progresso, é indispensável que o exercício da autoavaliação se realize de forma periódica, e que através deste a empresa seja capaz de identificar, por um lado quais são os seus pontos fortes para mantê-los e inclusive melhorá-los, e por outro lado quais são as áreas de melhoria que deverá reforçar para tentar convertê-las em pontos fortes (Benavent, 2001).

### 3. Gestão de Equipas

#### 3.1 – Definição Equipa

**Equipas** - Conjunto de pessoas que interagem partilhando uma determinada finalidade e que, em resultado desta, definem e desenvolvem um conjunto de normas e valores partilhados que estruturam a sua ação coletiva, pressupondo a consciência de si próprios como membros do grupo.

“Só há uma forma de uma empresa ter progresso. Primeiro, é preciso dar-lhe um rumo. Segundo, é preciso fazer com que os empregados acreditem nesse rumo. Terceiro, é preciso motivar os empregados para que eles ajudem a gestão a chegar lá. Portanto, na minha opinião só há um segredo: os empregados, a motivação das pessoas.”

(Fernando Pinto, gestor da TAP, em entrevista  
à revista Única, Expresso, 9/04/04)

A liderança preocupa-se com a motivação dos liderados. A motivação de uma equipa, prende-se sobre alguns aspetos relevantes de técnicas e princípios da motivação, que podem ajudar a impulsionar a produtividade e o seu bom ambiente em torno de uma boa equipa:

- ☺ O líder que entrega a autonomia, promove a motivação e o sucesso;
- ☺ Comunicar à equipa os resultados do seu trabalho já que funcionam como um poderoso estímulo;
- ☺ As estratégias operativas são as motivadoras que as passivas;
- ☺ Conhecer as causas do êxito ou do fracasso de uma tarefa, aumenta a motivação;
- ☺ O reconhecimento do sucesso, por parte do líder, é bastante motivador;

☺ O registo dos progressos aumenta a motivação intrínseca;

☺ Há que atender às diferenças individuais na motivação, sendo que uma estratégia pode ser muito eficaz com um sujeito/grupo e muito pouco eficaz com outro.

É relevante não esquecer que o trabalho em equipa tem a sua especificidade e dificuldades muito próprias. É, por isso, que se trabalhe a motivação da equipa, para que assim se crie uma estrutura que permita manter um nível de motivação que ajude a ultrapassar as dificuldades que possam surgir.

**Sendo a motivação das pessoas variada e variável, a escolha do estilo de liderança deve ser bastante flexível e dinâmica. Portanto, não há normas rígidas ou regras. É importante atender a que quanto mais congruente for o estilo adoptado, com as motivações do grupo, mais provável é que a liderança corresponda ao que os liderados esperam dela.**

**(Fachada, 2000)**

### **3.2– Fatores críticos de sucesso na gestão dos recursos humanos**

Existe atualmente uma série de fatores críticos ou indicadores-chave de sucesso para uma gestão eficaz e bem sucedida dos recursos humanos de uma empresa – das suas competências, necessidades e expectativas.

O gestor de recursos humanos mudou o seu perfil técnico e se nos anos 60 e 70 ele era sobretudo o executor das políticas de gestão das empresas, hoje espera-se que o gestor de recursos humanos tenha uma visão estratégica da organização e das pessoas – que seja capaz de converter pessoas alheias à empresa em profissionais comprometidos com os objetivos da equipa, gerindo também assim um conjunto de expectativas e condicionantes do comportamento humano.



A gestão estratégica dos recursos humanos de uma empresa assenta, assim, em novos paradigmas de gestão das pessoas e das competências das equipas de trabalho. Neste sentido, podemos apontar um conjunto de fatores críticos de sucesso na gestão das equipas de trabalho – fatores que se tornam propícios a um ambiente de cooperação, aprendizagem, de inovação e de melhoria dos indicadores de performance.

### **Liderança democrática e participativa**

- Numa empresa em que o líder tem uma atitude democrática, a tomada de decisões e a definição de objetivos são partilhados e conhecidos por todos os membros da equipa. Este tipo de liderança permite criar um ambiente organizacional mais cooperativo, inclusivo e mais centrado nas pessoas. A comunicação, o consenso e o trabalho em equipa são considerados fatores-chave na gestão do sucesso de uma organização.

### **Gestão descentralizada**

- Em vez de estilos de gestão rígidos “de cima para baixo”, as organizações são encorajadas a adotar políticas que asseguram o comprometimento do trabalhador, o entusiasmo coletivo, a partilha de valores e da missão da organização, a orientação para os objetivos, a partilha de responsabilidades e o enfoque nas pessoas.

### **Reconhecimento e estima**

- Herzberg e Maslow já falavam há 50 anos atrás da importância dos fatores motivacionais na empresa, das necessidades de estima e de realização pessoal. No entanto, as empresas continuam hoje em dia (em grande medida) presas a políticas de compensação e a sistemas de recompensas quantificáveis. Mas a lealdade e o empenho dos colaboradores de uma empresa dependem muito mais dos fatores motivacionais (como a estima, o reconhecimento e a valorização pessoal e profissional) do que dos incentivos salariais.

## **Autonomia criativa**

- A autonomia criativa e a capacidade de inovação, aliadas às competências técnicas, convertem as pessoas num dos pilares das organizações e num recurso ativo da empresa. Como ativos, os recursos humanos precisam de ser valorizadas e estimuladas para que todas as suas capacidades e todo o seu potencial sejam direcionados para os objetivos da empresa e, assim, se converta em valor para a empresa. Caso contrário, sem estímulos e novos desafios as pessoas desinteressam-se e procuram fora da empresa novos estímulos.

## **Engagement**

- O engagement reflete o envolvimento e a intensidade do compromisso que os trabalhadores assumem para com a gestão e para com a organização, em geral. O engagement dos colaboradores de uma empresa está por isso relacionado com o nível de performance e os resultados apresentados, pelo que deve ser um fator trabalhado e estimulado pelo gestor dos recursos humanos da empresa.

## 4. Plano Oficial de Contabilidade Pública

### 4.1 – Definição POCP

Foi publicado o Decreto-Lei n.º 232/97, em 3 de Setembro, que aprovou o **POCP**, foi finalmente publicado um normativo para a Contabilidade Patrimonial (Financeira) do Estado, representando o marco principal na **RAFE** e das contas públicas, dado que finalmente requer a implementação em toda a Administração Pública, de um sistema integrando a Contabilidade Orçamental, Patrimonial e Analítica, permitindo que seja instituída uma Contabilidade Pública mais desenvolvida.

Este diploma foi fundamental para reformar toda a Administração Pública portuguesa, no que concerne ao sistema de informação contabilístico-financeira, no sentido de que deixa-se de se dar importância apenas à Contabilidade Orçamental, para se passar também a reconhecer e a incluir a Contabilidade Patrimonial e a Analítica, como instrumentos de apoio à gestão e à tomada de decisão em todos os organismos públicos.

Este normativo tem em vista a passagem de um sistema baseado na contabilidade de caixa (ainda existente na maior parte dos organismos) para um modelo evoluído, utilizando também a base de acréscimo, que facilite e apoie uma gestão moderna e eficaz dos organismos do Estado.

Com esta legislação foi generalizada a toda a Administração Pública, a utilização do método das partidas dobradas (débito/crédito). Por outro lado, o **modelo de prestação de contas** previsto no **POCP** assemelha-se ao empresarial na parte correspondente à Contabilidade Patrimonial, com algumas exceções, nomeadamente relacionadas com a Demonstração dos Fluxos de Caixa e a Demonstração dos Resultados por Funções.

Na informação a prestar pelos organismos públicos deve incluir-se toda a prevista no **POCP**, e também aquela que, embora não prevista expressamente, se considere necessária para a compreensão das demonstrações apresentadas, de forma a que estas possam refletir adequadamente a situação económica e financeira da entidade, o resultado das suas operações e a execução do respetivo orçamento.

Nesta fase a informação de apoio à gestão começa a ganhar ainda mais importância, com a consolidação da reforma da Contabilidade Pública,

A prestação de contas tem em conta as necessidades dos utilizadores internos e não apenas as dos utilizadores externos. Em relação à fase anterior, no que respeita ao caso particular dos SFAs, não houve grandes alterações em termos de utilizadores externos, exceto no que respeita a fornecer mais informação aos cidadãos, uma vez que estes começam a ganhar mais importância. No que se refere aos utilizadores internos, estes continuaram a ser praticamente os mesmos, mas a sua importância aumentou ainda mais, uma vez que se pretende com o **POCP** reforçar a moderna conceção da Contabilidade Pública como instrumento de apoio à gestão e tomada de decisões.

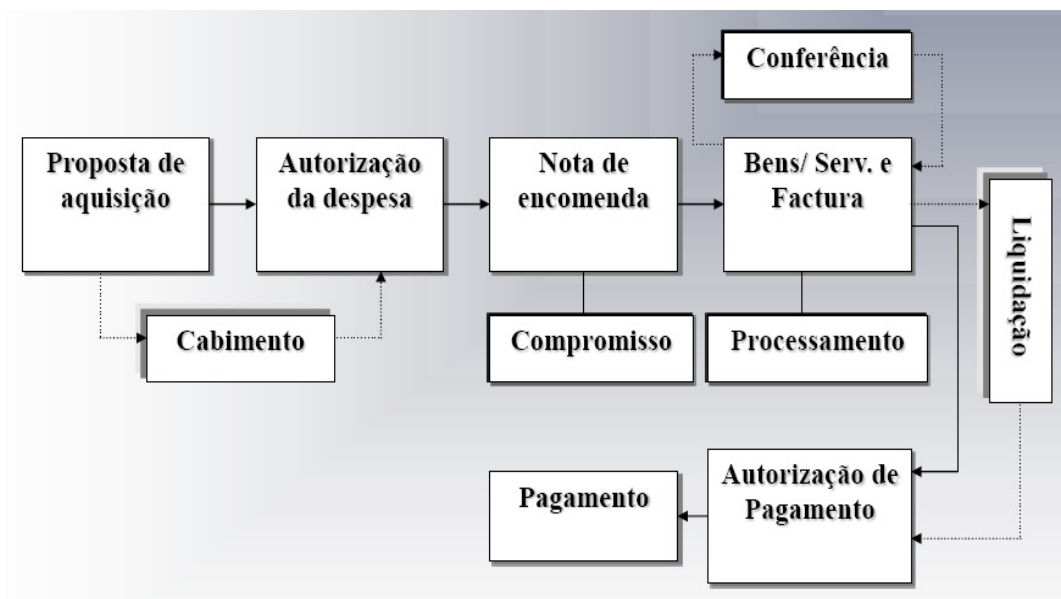
Uma vez que, na lógica do **POCP**, se pretende manter uma distinção clara entre a contabilização das operações orçamentais, com efeitos unicamente internos à entidade, e a contabilização das operações subsequentes ao reconhecimento de um direito ou obrigação, com efeitos na esfera patrimonial de terceiros, as contas da **Classe 0** destinam-se apenas ao registo do primeiro tipo de operações. São ainda contabilizados nesta classe de contas os compromissos com efeitos em exercícios seguintes.

### **Mapas de Execução Orçamental**

Para apoio ao acompanhamento da execução orçamental prevêem-se os seguintes mapas:

- **Controlo Orçamental – Despesa** – tem como finalidade permitir o controlo da execução orçamental da despesa durante o exercício, devendo a coluna «Classificação económica» apresentar um nível de desagregação idêntico ao do orçamento. Faculta informação sobre: «Dotações corrigidas»; «Compromissos assumidos»; «Despesas pagas»; «Diferenças» – diferenças entre os valores orçamentados e os compromissos assumidos, e entre estes e as despesas pagas em relação ao orçamento corrigido, bem como os valores por pagar das correspondentes dotações orçamentais; e «Grau de execução orçamental»;

## Ciclo da Despesa no sector Público



Fonte: Criação Própria

- **Controlo Orçamental – Receita** – tem como finalidade permitir o controlo da execução orçamental da receita durante o exercício, devendo a coluna «Classificação económica» apresentar um nível de desagregação idêntico ao do orçamento e ser organizada de forma a evidenciar as receitas gerais do orçamento e as receitas próprias. Faculta informação sobre: «Previsões corrigidas»; «Receitas por cobrar no início do ano»; «Liquidações anuladas»; «Receitas cobradas brutas»; «Reembolsos e restituições»; «Receitas cobradas líquidas»; «Receitas por cobrar no final do ano»; e «Grau de execução orçamental»;
- **Fluxos de Caixa** – mapa onde são evidenciadas as importâncias relativas a todos os recebimentos e pagamentos ocorridos no exercício, quer se reportem à execução orçamental quer a operações extraorçamentais. Nele se evidenciam também os correspondentes saldos (da gerência anterior e para a gerência seguinte), desagregados de acordo com a sua proveniência (execução orçamental e operações extraorçamentais). As receitas e as

despesas orçamentais são desagregadas de acordo com a discriminação constante no orçamento.

Para concluir o POCP é um dos grandes desafios que se coloca na administração financeira dado a tradicional desatenção a que o tratamento contabilístico do património é votado, bem como a facilidade adicional que irá trazer de consolidação da informação e criação de um verdadeiro balanço do Estado.

#### **4.2 – Barreiras à aplicação**

Apresento algumas das dificuldades na implementação do POCP:

- I. Falta de sensibilidade de gestão dos dirigentes máximos que não compreendem a importância que tem a mudança de paradigma, olhando, com frequência, para ela como uma mera mudança de processos contabilísticos ou uma “cabala” externa para reforçar o controlo sobre as suas decisões;
- II. Insuficiência de pessoal com conhecimentos de POCP;
- III. Dificuldade em mudar os sistemas informáticos (ou em informatizar em raiz);
- IV. Não existe capacidade técnica em informática e comunicações, para evoluir para as novas plataformas e tecnologias requeridas por estes novos sistemas informáticos;
- V. Constrangimentos orçamentais que dificultam a disponibilidade de meios para os serviços evoluírem para os novos sistemas.

## 5. Curriculum Vitae

A minha experiência profissional, vivida, nestes últimos 11 anos na Administração Pública, começou no ano de 2002, quando a Dr.<sup>a</sup> Manuela Ferreira Leite, Ministra de Estado e das Finanças.

Assinei o meu primeiro contrato de trabalho em 19 de Maio de 2002 na Secretaria-Geral do Ministério das Finanças, para ocupar o lugar de administrativo na Secção de Acidentes em Serviço e Indemnizações, foi a minha primeira experiência profissional em contacto com o mundo empresarial do estado, nesta secção verificava-se os processos de acidentes em serviço e doenças profissionais, é a companhia de seguros do estado, analisava-se e processava-se os documentos de despesa relacionados com os acidentes e as indemnizações que o estado era obrigado a pagar aos próprios funcionários ou a terceiros por ordem dos tribunais, vigorava na altura o diploma Decreto-Lei 503/99 de 20 de Novembro diploma dos acidentes em serviço.

Como experiência foi gratificante em termos de equipa, tinha-mos objetivos semanais e mensais para reembolsar as despesas dos acidentes aos funcionários, tive uma chefia direta que era a líder, ao qual estava sempre disponível para ajudar em conhecimentos, como em experiência profissional dando o exemplo da melhor maneira para trabalhar, e de acordo com os princípios abordados anteriormente.

Era trabalhador-estudante do curso Gestão na Universidade Autónoma de Lisboa que comecei em 2000 e conclui em 2007, ao qual foi muito útil e que hoje dá dividendos pessoais e académicos.

Com o desenrolar da minha atividade profissional pensei melhor e não era o lugar que me realizava profissionalmente há medida em que ia tendo conhecimentos

académicos, fui transferido para a Secção de Contabilidade, lugar onde desejava estar pois é onde pretendia estar tendo alguns conhecimentos académicos.

Aos poucos iria ter a noção do POCP, de acordo com os conceitos anteriormente abordados da Contabilidade Pública e novos sistemas informáticos da contabilidade pública, elaborar os registos da despesa, passo a descrever: cabimento, compromisso e pagamento, as transferências os PLC's e acabei por ficar 1 ano e tive a oportunidade de ir para a Direção-Geral de Reinserção Social, onde davam a oportunidade de apreender mais sobre Contabilidade Pública.

Fui transferido em 2007, ano em que conclui a licenciatura e aproveitei anos mais tarde o grau académico em subir de posto dentro da entidade que só tive a oportunidade em Fevereiro de 2010, ano em que iniciei o Mestrado em Gestão Pública no ISG.

Conheci colegas novos, experiências de vidas diferentes, mas todos com uma finalidade em comum, sermos grandes profissionais e sermos os melhores em prol da despesa pública e do serviço público.

A DGRS, foi um organismo que adquiriu os serviços para obter a certificação Modelo de Excelência **EFQM**, foi muito importante nesta nova etapa, dando a conhecer a todas as entidades que esta foi certificada e premiada prestando um bom serviço público e que se rege pelos melhores processos internos de acordo com os princípios evidenciados segundo o autor (Benavent, 2001).

Ao longo do tempo apercebi-me dos cursos profissionais que fui tendo ao longo da vida profissional, ao qual muito agradeço ao meu serviço por me ter proporcionado as idas às ações de formação, pois são muito importantes para o desenvolvimento pessoal como profissional.

As relações humanas são difíceis e trabalhar em equipa nem sempre é fácil, torna-se necessário ter bons líderes ou chefes que nos guiem e nos ensinem a melhor maneira para sermos bons profissionais.



No ano de 2010, comecei a fazer outro tipo de funções, elaborar relatórios mensais e semestrais, dando a conhecer a execução financeira da entidade aos meus superiores e dando um contributo positivo a todas as exigências apresentadas na Divisão de Gestão Financeira e com o tempo e por contenção na despesa o Ministério da Justiça, fundiu-se 2 organismos da administração central ex-DGRS e ex-DGSP e criando a nova DGRSP – Direcção-Geral de Reinserção e Serviços Prisionais.

Ao longo do tempo fui apreendendo mais sobre o POCP, aprendi novos sistemas informáticos o SIC – Sistema de Informação contabilístico e atualmente desde 2013 o novo programa GERFIP – Gestão de Recursos Financeiros Partilhada, é uma solução para os domínios da gestão contabilística e financeira e consubstancia a implementação do Plano Oficial de Contabilidade Pública. Insere-se num projeto de desenvolvimento e disseminação da solução em modo partilhado, incluindo a conceção e implementação do sistema, respetivas infraestruturas e serviços de suporte, sendo desenhada numa lógica modular, por blocos funcionais, e integrada com as restantes aplicações da família GeRALL.

Atualmente e desde de Julho de 2013 trabalho com os projetos cofinanciados pelo Fundo Social Europeu, ao qual deparo-me com novas legislações e novos conhecimentos sobre estas matérias que me foram incumbidas pelos meus superiores.

Na administração pública, os processos são lentos, mas quando se têm urgência sobre determinado assunto, verifica-se o quanto é importante fazer rápido.

Para concluir, o tempo é o melhor amigo, temos que lutar todos os dias para termos melhores condições de trabalho assim como novas oportunidades de crescimento, é muito importante estudar e ter a noção de quanto somos importantes numa organização para crescemos e apreendermos e ensinarmos aos mais recentes colegas.

Podemos concluir que, as várias experiências técnico-profissionais e o constante empenhamento na melhoria de conhecimentos, contribuíram para ter chegado até aqui.

Esta fase final de apresentação do meu Relatório de Estágio, é bem demonstrativa do meu esforço e empenho.

***“A dúvida é o princípio da sabedoria.”***

**Aristóteles**

## 6. Bibliografia

Andrade, C. A. (2010). O modelo EFQM como ferramenta de avaliação da TQM.

BENAVENT, F. B. (2001): *La autoevaluación según los modelos de gestión de calidad total y el aprendizaje en la organización: una investigación de carácter exploratório*. Universidad de Valencia. Facultat d' Economia, Departament de Direcció de Empreses.

Caldeira, Jorge. (2009). Monitorização da performance organizacional. Coimbra, Edições Almedina, SA.

Caiado, A. C. P., & Pinto, A. C. (1997). *Manual do plano oficial de contabilidade pública*.

Pires, M. C. S. (2011). Transparência e responsabilidade na gestão pública. *Revista do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte, ano XXIX, 81(4)*, 60-74.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. - Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action. HBS Press, 1996. ISBN 0-87584-651-3.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. - Having Trouble with Your Strategy? Then Map It, in Harvard Business Review, September-October 2000

Pedro, J. M. (2004). O balanced scorecard (BSC) no sector público. *Informação e Informática, 28*, 14-23.

Fachada, Odete (1998). Psicologia das relações interpessoais. Lisboa: Edições Rumos, lda.

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (1999a): *Avaliar a Excelência - Um guia prático para o sucesso no desenvolvimento, implementação e revisão de uma estratégia de auto-avaliação nas organizações*. E.F.Q.M, Brussels.

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (1999b): *Os conceitos Fundamentais da Excelência*. E.F.Q.M, Brussels, ISBN90-5236-0774.

Revista Única, Expresso, 9/04/2004

### **Dissertações de Mestrado**

Ferreira, R. M. L. (2012). SNCP: Sistema de Normalização Contabilística Público: Algumas propostas para a adaptação do POCP às normas internacionais de contabilidade do Sector Público.

Vieira, R. P. M. D. C. (2008). A adopção do POCP nos serviços e fundos autónomos:(r) evolução ou harmonização?.

Ribeiro, Paulo Sérgio Pereira (2012). Balanced Scorecard - Conceção de um Modelo de aplicação ao Exercito Português, Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Gestão. Lisboa

### **Legislação**

Decreto-Lei n.º 232/97 de 3 de Setembro

### **WEB Grafia**

[www.ipq.pt](http://www.ipq.pt)

[www.efqm.org](http://www.efqm.org)

[www.iapmei.pt](http://www.iapmei.pt)

<http://www.portal-gestao.com/gestao/item/6323-o-que-%C3%A9-o-controlo-de-gest%C3%A3o.html#sthash.5CuTdKv4.dpuf>

[http://pt.wikipedia.org/wiki/Balanced\\_scorecard](http://pt.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard)

<https://mfap.gerfip.gerap.gov.pt/Paginas/HomePage.aspx>